

Stevenson Kellogg Ernst & Whinney

Management Consultants

Project Report

MARKETING FOR THE FUTURE

PORT OF SAINT JOHN
MARKETING STRATEGY

Prepared for



GOVERNMENT OF CANADA
ATLANTIC CANADA OPPORTUNITIES AGENCY



GOVERNMENT OF NEW BRUNSWICK

This publication is jointly funded under the Canada/New
Brunswick Economic and Regional Development Agreement.

Prepared by

Stevenson Kellogg Ernst & Whinney

H.J. Eckler

S.H. Press

S.J. Elliot

J.R. Brander (University of
New Brunswick)

Booz, Allen & Hamilton

L.J. Donovan

M.F. Papineau

Toronto, September 15, 1987
5983/HJE18/hv

TABLE OF CONTENTS

Chapter		Page
I	INTRODUCTION	1
II	BACKGROUND	2
	A. Saint John's position today	2
	B. Factors influencing your future	5
	C. Strengths, weaknesses and opportunities	8
III	MARKETING STRATEGIES	10
	A. Strategic direction	10
	B. Implementation recommendations	11
	C. Implementation guidelines and investment strategy	13

o0o

I

INTRODUCTION

For the past several years, competition for international cargo traffic has increased dramatically. With overcapacity in shipping and port facilities throughout North America, the Port of Saint John has recently experienced difficulty in attracting cargo through the port.

The port administration, the Province of New Brunswick, and the federal government recognized the need to develop a strategic plan for port marketing. The strategy and its plan will provide a focus and direction for future marketing efforts. We assisted in developing the strategic plan for marketing.

In developing the marketing strategy, we followed a progression of seven steps:

- ▶ Analyzed port market.
- ▶ Evaluated strategic factors.
- ▶ Assessed strengths and weaknesses.
- ▶ Reviewed strategic mission options.
- ▶ Identified strategic opportunities.
- ▶ Selected strategy.
- ▶ Developed action recommendations.

These steps were performed in conjunction with a series of planning meetings conducted with the study Steering Committee. This Committee was composed of representatives from:

- ▶ New Brunswick Department of Commerce and Technology.
- ▶ Government of Canada, Department of Regional Industrial Expansion.
- ▶ Saint John Port Corporation.
- ▶ Saint John Port Development Commission.

This report summarizes the results of our marketing strategy study. We briefly describe the four phases of the proposed market strategy and a set of 15 action recommendations for implementation.

II BACKGROUND

The process for developing the marketing strategy for the Port of Saint John involved extensive analysis and evaluation of the port's strategic position. In this chapter, we highlight some key findings and conclusions from our investigation.

A. SAINT JOHN'S POSITION TODAY

1. Port size and market share

Saint John is the sixth largest port in eastern Canada. This includes both bulk and general cargo traffic. For general cargo alone (including forest products and containers), Saint John ranks among the top three eastern Canadian ports. Exhibit II-1 displays Saint John's relative position in this market.

The Port of Saint John is internationally renowned for its forest products trade. It is also a major port for eastern Canadian potash exports. Its container facilities, although highly under-utilized, are among the most productive in eastern North America.

The general cargo market is very important to Saint John. We estimated this market's size according to geographic area. It is a very large market:

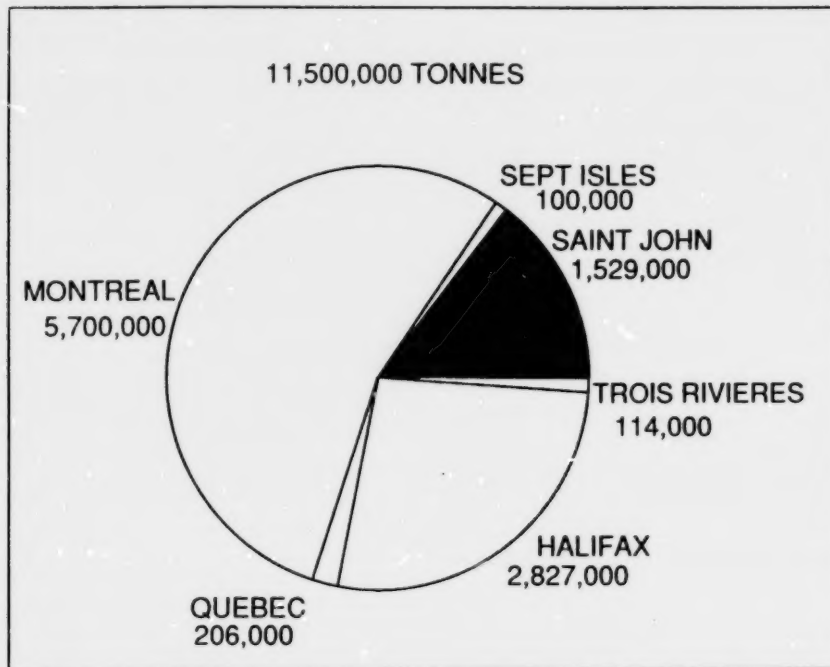
- ▶ Local New Brunswick market: 1,420,000 tonnes.
- ▶ Regional Maritimes and Maine market: 2,580,000 tonnes.
- ▶ Sectoral northeastern North American market: 47,550,000 tonnes.

Our analysis has indicated that Saint John is principally a regional port. It currently handles about:

- ▶ 65% of New Brunswick general cargo.
- ▶ 37% of regional general cargo.
- ▶ 3% of the northeastern North American general cargo trade.

EXHIBIT II-1

Saint John general cargo traffic volume among top eastern Canadian ports (1986)



2. Traffic trends

Although total tonnage at the port has increased over the past several years, most of this increase is attributed to petroleum products destined for the Irving Oil refinery. Exhibit II-2 illustrates this trend.

General cargo volumes have decreased over the last several years. Containerized cargo, a type of general cargo, has fallen dramatically in the last several years. Of the various commodity groups, only potash has experienced significant growth. Exhibit II-3 shows this trend.

EXHIBIT II-2

Saint John traffic trends: petroleum and non-petroleum commodities (1982 to 1986)

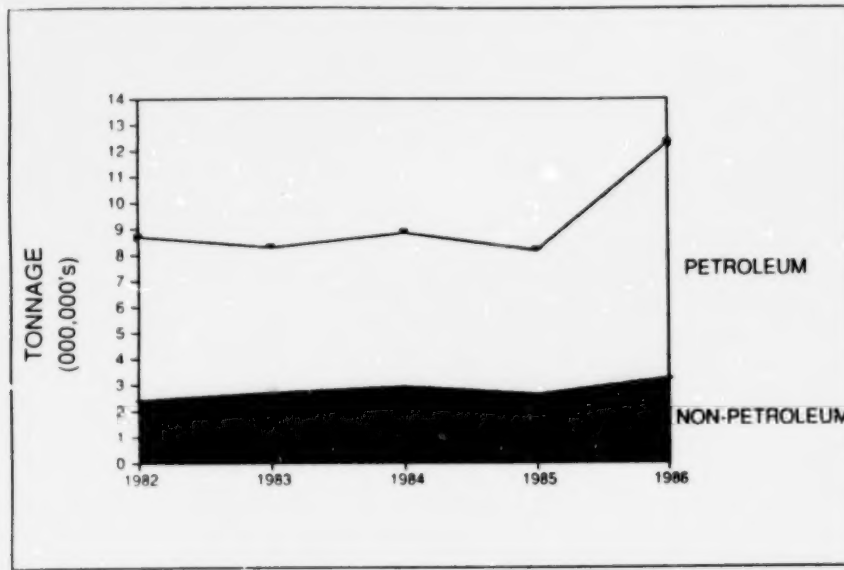
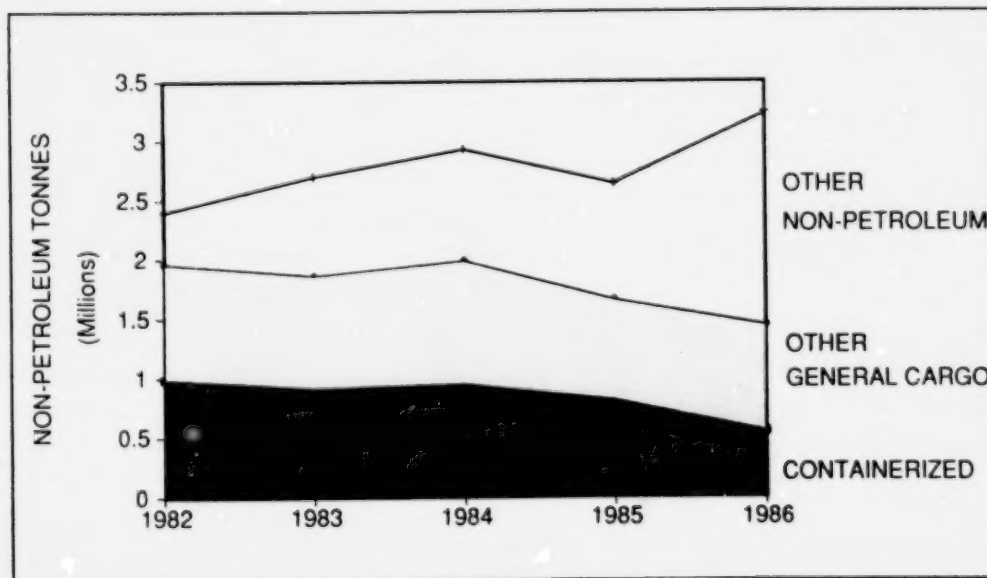


EXHIBIT II-3

Saint John traffic trends: container, other general cargo, and other non-petroleum commodities (1982 to 1986)



3. Outlook

The outlook for commodity growth is not bullish. Economic projections by forecasting groups such as the Conference Board of Canada are not predicting strong growth for Saint John's major commodity groups. International commodity markets are weak, with little upturn anticipated. Even the market for forest products is not expected to grow significantly. Thus, Saint John's growth opportunities in the forest products market will depend on the ability to capture increased market share in regions outside traditional market areas (e.g. Ontario, Quebec, and Maine).

In the container market, the days of rapid growth have passed. As the worldwide container market begins to mature, we are seeing a levelling off in widespread container market growth. With this, container market competition is heating up. Ports such as New York and Montreal, with strong local and regional markets, have established themselves as load centres. These load centres act as magnets, attracting more and more containers and shipping lines.

Overall, we found that the prospects for traffic growth in the higher volume cargo types (i.e. potash, forest products, and containers) are not particularly promising. Further, we found that the fundamentals for initiating new growth programs were not firmly in place.

B. FACTORS INFLUENCING YOUR FUTURE

1. Competition

The Port of Saint John competes with other ports on three separate levels: local, regional and sectoral. At the local and regional levels, Saint John controls a commanding portion of the traffic. Its major competitors are single-commodity ports used by shippers that are close by or at the port.

Among eastern Canadian ports, Saint John is the third largest general cargo port. For non-containerized general cargo, it is second only to Montreal. When containerized traffic is included in this market, Saint John's position drops to a distant third -- due to Halifax's strength in the container market.

We compared major attributes of key ports to measure Saint John's competitiveness. Exhibit II-4 portrays this comparison. Compared to other ports in eastern North America, Saint John has neither the volume nor the local/regional market to rank among the majors. While modern and efficient, the Saint John container facility does not provide the scale characteristic of other North American ports. In fact, compared to other North American ports, Saint John's container volumes have decreased while all other major ports' container volumes have increased.

EXHIBIT II-4
Ranking of major attributes of key ports

	SAINT JOHN	HALIFAX	MONTREAL	NEW YORK	SCALE
Size of local market					HIGH
Location on trade routes					MEDIUM
Frequency/quality of ocean carrier services					MED/LOW
Frequency/quality of inland services					LOW
Port labour productivity					
Port tariffs and fees					
OVERALL RATING					

Despite this volume drop, facilities at Saint John and port operating costs compete favourably with Halifax and Montreal. When compared with U.S. ports, the Saint John facility and its operating costs are much more competitive.

2. International trends

Recent trends in international shipping patterns have not been in Saint John's favour. Two international trends in the container market have had a particularly significant impact:

- ▶ Shift to mini-land bridge services for Far East traffic (i.e. rail to west coast, then water to the Far East).
- ▶ Shift to around-the-world services by some of the larger shipping lines, where Saint John is not on the main itinerary.

A trend becoming more and more noticeable is the growth in specialized ports and the decline in general, all-purpose ports. Ports specializing in certain commodities or trade routes are able to demonstrate competitive advantage over traditional, all-purpose ports. This trend is partially a result of greater attention paid to cost and service by corporate traffic managers.

These trends, combined with excess world shipping capacity, have made it difficult for Saint John to compete for the large sectoral market.

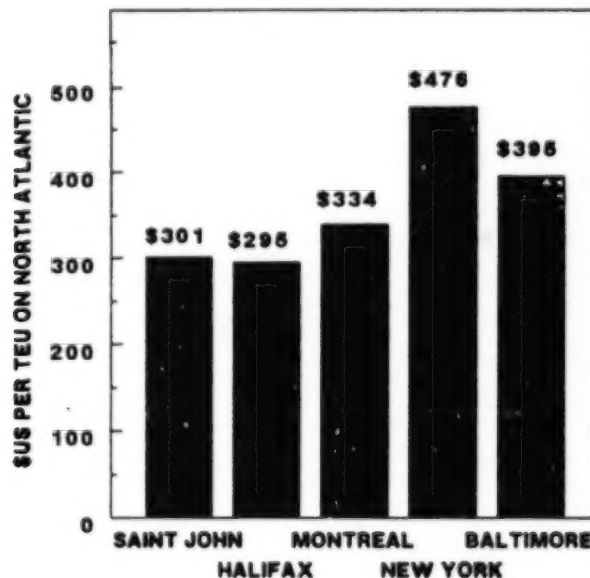
3. Shipping costs

We found that Saint John and Halifax had a similar cost advantage over Montreal, New York, and Baltimore when ocean and port costs were combined. In a recent CTC study on this subject, comparative costs for containers in the North Atlantic were developed for Saint John, Halifax, Montreal, New York, and Baltimore. Exhibit II-5 displays the findings. Halifax has the lowest cost on this route followed very closely by Saint John at \$301 per 20-foot equivalent unit (TEU). New York is as high as \$476 per TEU.

When inland transportation costs are added to port and ocean costs, Montreal gains a competitive edge on this route for traffic originating in Ontario and Quebec. Based on the figures presented previously, this advantage is approximately \$100 per TEU for Ontario-originating traffic. Following implementation of Canadian transportation deregulation, rail costs to Saint John should decrease more than costs to Halifax. This advantage should translate to a slight total-cost advantage for Saint John over Halifax.

EXHIBIT II-5

Comparison of port and ocean costs (\$ U.S. per TEU)



When we examined costs on the north/south trade routes, we found that Saint John has a substantial cost advantage over New York and Florida ports. It is interesting to note that despite the cost advantage enjoyed by Saint John, a considerable amount of Ontario and Quebec traffic still flows through the port of Miami.

4. Domestic and local issues

There are four domestic and local issues that affect how Saint John competes for traffic.

Firstly, Saint John has not been able to benefit from the shorter (compared to Halifax) inland rail distance to central Canada markets. The railways have equalized the rates between Montreal and Halifax/Saint John. When Canadian rail deregulation is implemented, we expect that confidential rail contracts should lead to more compensatory rates to Saint John. Rate equalization should disappear and a more realistic cost advantage for Saint John rail shipments from Montreal should re-appear.

Second, we did not find any significant opportunities on the horizon that would arise from regional development. We conducted an in-depth look at regional development opportunities and the role of the port in promoting development. The result of this investigation indicated that the port cannot stimulate regional development on its own; nor can it play an active role in regional development activities to generate increased traffic. Only by continuing to support provincial, federal, and private development initiatives and by responding positively to such initiatives, can the port participate meaningfully.

A third factor limiting the port's opportunities is its inability to fully control its destiny. Major traffic decisions are usually made in corporate offices distant from Saint John. With few exceptions, the head offices of the Saint John marine industry are located in New York and Montreal. This includes stevedores, steamship lines, railways, and shippers/consignees.

Finally, a lack of focus and integration in the port marketing programs has limited the port's marketing success. In today's competitive port marketplace, a clear message with substance must be conveyed to port customers. The Port of Saint John is not doing this today.

C. STRENGTHS, WEAKNESSES AND OPPORTUNITIES

Overall, Saint John's strengths lie in its relatively good port labour productivity and its low port charges. These strengths may be shortlived as ports such as Quebec City and southern U.S. ports develop innovative labour agreements.

The port's weaknesses are in the frequency and quality of ocean carrier and inland transportation services. These weaknesses are significant and may be overcome through traffic volume increases. For the strengths to outweigh the weaknesses, all industry groups and labour at Saint John must work together in a more coordinated and focused effort to overcome natural disadvantages.

In sectoral markets, Saint John does not have a strong strategic advantage. To overcome this, Saint John must establish a distinct cost/service offering through bold initiatives and carefully-focused marketing efforts. By properly planning and executing marketing programs, the Port of Saint John should be able to recover at least part of the previously lost general cargo business.

III

MARKETING STRATEGIES

A. STRATEGIC DIRECTION

1. Strategic goal and visions

We examined a range of marketing strategy goals based on our discussions with port and marine industry managers. These goals ranged from:

- ▶ Regaining the port's prosperity of previous years, to
- ▶ Holding on to whatever traffic is left today.

The most realistic goal for the port lies between these two extremes. We concluded that the port's marketing goal should be:

"To direct the marketing effort with bold initiatives so that general cargo traffic increases by 100%."

Using this strategic goal together with our understanding of the market opportunities, we developed strategic vision options. These were based on clear market opportunities and the port's strengths and weaknesses. The options were:

- ▶ To become the lowest cost port in eastern Canada and the U.S.
- ▶ Become the "best" spoke for eastern Canadian traffic to the New York hub.
- ▶ Become the "only" port for forest products exports.
- ▶ Offer a full-service, integrated package of all port services (inland transportation, storage, loading/unloading, vessel charges, and port charges).
- ▶ Establish value-added manufacturing in the regions that use the port.
- ▶ Establish a new resource industry in the region to use the port.

Some of these visions may not be achievable in the near, or even distant future. They are, however, visions to which the port's marketing activities should be directed. They represent an ideal, which may never be achievable.

By combining the strategic visions and the specific traffic opportunities, we have developed a set of potential market strategies.

2. Market strategy elements

Using the strategic goal together with our understanding of the market opportunities at the port, we developed a listing of strategic options and actions for the port. Our evaluation of the action steps enabled us to prioritize and further develop a marketing strategy for the port.

The four key elements of the strategy are:

- ▶ Promote New York feeder service locally.
- ▶ Establish conbulk operation on European and Far East trade routes.
- ▶ Establish a port sales agency.
- ▶ Expand from "spoke and hub" to "hub and spoke" offering services for the low cost/high transit time marketplace.

B. IMPLEMENTATION RECOMMENDATIONS

Based on the marketing program strategy identified in the previous section, we developed a list of 15 action recommendations for implementing the strategy. These recommendations are divided into three general areas:

1. **Enhance the port's marketing program through improved positioning of the port as a marketing organization:**
 - ▶ Commit up to \$1 million per year towards port marketing.
 - ▶ Establish internal commitment to position the port as a selling organization.
 - ▶ Ensure commitment from the General Manager and the Chairman of the Port Corporation to make in-person sales calls to key shippers and carriers.
 - ▶ Integrate the marketing activities of the Saint John Port Development Commission with the Saint John Port Corporation.
 - ▶ Establish a new port marketing organization comprising:
 - Marketing director.

- Market research staff.
- Commodity specialist.
- Field sales offices.

2. Develop improved marketing tools to sell the port's services:

- ▶ Establish a shipper database detailing:
 - Who ships.
 - How they ship.
 - How much is shipped.
 - What costs are incurred.
- ▶ Define, develop, and communicate a "product" to sell to customers.
- ▶ Establish a commission program to pay agents for attracting new traffic to the port.
- ▶ Enhance the Port Corporation's direct (outside) sales program by establishing offices or agents in key market regions.
- ▶ Prepare and present at least five detailed business proposals each year to convince carriers to select Saint John as a port of call.
- ▶ Develop new promotional material to communicate the port's message and focus to target customers.
- ▶ Sponsor port user conferences addressing current issues of interest to shippers and carriers.
- ▶ Train sales staff in sales effectiveness.

3. Establish a closer working relationship between the Port Corporation and local port industries:

- ▶ Establish a full-service port sales agency to actively sell all services that are necessary for traffic to move through the port.
- ▶ Develop a cooperation agreement between the container terminal and the neo-bulk terminals to jointly market and operate conbulk terminal and stevedoring services.

C. IMPLEMENTATION GUIDELINES AND INVESTMENT STRATEGY

The implementation of the four phases of the port marketing strategy and of the 15 action recommendations should take place over the next five years. Sufficient funds for implementing these strategies should be available from within the port's normal marketing budgets. The establishment of a sales agency may require some additional seed money. During the first year, a high level of sales effort, with relatively little return, will be expended to educate port users of the full service agency's benefits.

Stevenson Kellogg Ernst & Whinney

Conseillers en administration

rapport

MARKETING POUR L'AVENIR

PORT DE SAINT-JEAN
STRATÉGIE DE MARKETING

à l'intention de



**GOUVERNEMENT DU CANADA
L'AGENCE DES PERSPECTIVES DE L'ATLANTIQUE**



GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Cette publication est financée conjointement en vertu
l'Entent de Développement Economique Régionale
Canada/Nouveau-Brunswick.

préparé par

Stevenson Kellogg Ernst & Whinney

Booz, Allen & Hamilton

H.J. Eckler

L.J. Donovan

S.H. Press

M.F. Papineau

S.J. Elliott

J.R. Brander (Université du
Nouveau Brunswick)

En cas de divergence d'essence, la version anglaise primera

Toronto, le 15 septembre 1987
5983/HJE18/hv

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre		Page
I	INTRODUCTION	1
II	CONTEXTE	2
	A. La situation actuelle du Port de Saint-Jean	2
	B. Facteurs d'influence sur votre avenir	5
	C. Forces, faiblesses et opportunités	9
III	STRATÉGIES DE MARKETING	10
	A. Direction stratégique	10
	B. Recommandations de mise en oeuvre	11
	C. Directives de mise en oeuvre et stratégie d'investissement	13

o0o

I

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, la compétition dans le domaine du trafic international de fret a augmenté considérablement. A cause d'une situation de surcapacité en transport et facilités portuaires à travers l'Amérique du Nord, le Port de Saint-Jean a depuis quelque temps des difficultés à attirer les activités de fret.

L'administration du Port, la Province du Nouveau-Brunswick ainsi que le Gouvernement Fédéral ont reconnu le besoin de développer un plan stratégique de marketing pour les activités du Port. Cette stratégie et son plan suggèrent un objectif et une direction pour les efforts futurs de marketing. Nous avons participé au développement de ce plan stratégique de marketing.

En développant la stratégie de marketing, nous avons suivi une progression en sept étapes:

- ▶ L'analyse du marché portuaire.
- ▶ L'évaluation des facteurs stratégiques.
- ▶ L'identification des forces et faiblesses.
- ▶ La révision des options de mission stratégique.
- ▶ La sélection d'une stratégie.
- ▶ Le développement des recommandations pour un plan d'action.

Ces étapes ont été accomplies en conjonction avec une série de réunions de planification tenues avec le Comité d'étude. Ce Comité était composé des représentants de:

- ▶ Ministère du Commerce et de la Technologie, Nouveau-Brunswick.
- ▶ Gouvernement du Canada, Ministère de l'expansion industrielle régionale.
- ▶ Corporation du Port de Saint-Jean.
- ▶ Commission de développement du Port de Saint-Jean.

Ce rapport résume les résultats de notre étude de stratégie de marketing. Nous y décrivons brièvement les quatre phases de la stratégie de marketing proposée ainsi qu'un ensemble de 15 recommandations pour sa mise en oeuvre.

II

LE CONTEXTE

Le processus de développement d'une stratégie de marketing pour le Port de Saint-Jean a nécessité une analyse et une évaluation exhaustives de la situation stratégique du Port. A ce chapitre, nous mettons en relief quelques découvertes-clé et conclusions issues de notre enquête.

A. LA SITUATION ACTUELLE DU PORT DE SAINT-JEAN

1. Dimensions du port et partage du marché

Saint-Jean est le sixième plus grand port dans l'est du Canada. Ceci inclut le trafic en vrac tout comme le fret général. Pour ce qui est du fret général (incluant produits forestiers et conteneurs), Saint-Jean se situe parmi les trois premiers ports de l'est canadien. Le tableau II-1 illustre la position relative de Saint-Jean dans ce marché.

Le Port de Saint-Jean est reconnu internationalement pour son commerce dans les produits forestiers. C'est aussi un port important pour l'exportation de la potasse de l'est canadien. Ses facilités en conteneurs, quoique grandement sous-utilisées, sont parmi les plus productives dans l'est de l'Amérique du Nord.

Le marché du fret général est crucial pour Saint-Jean. Nous avons évalué l'ordre de grandeur de ce marché selon l'aire géographique. Il s'agit d'un marché très étendu:

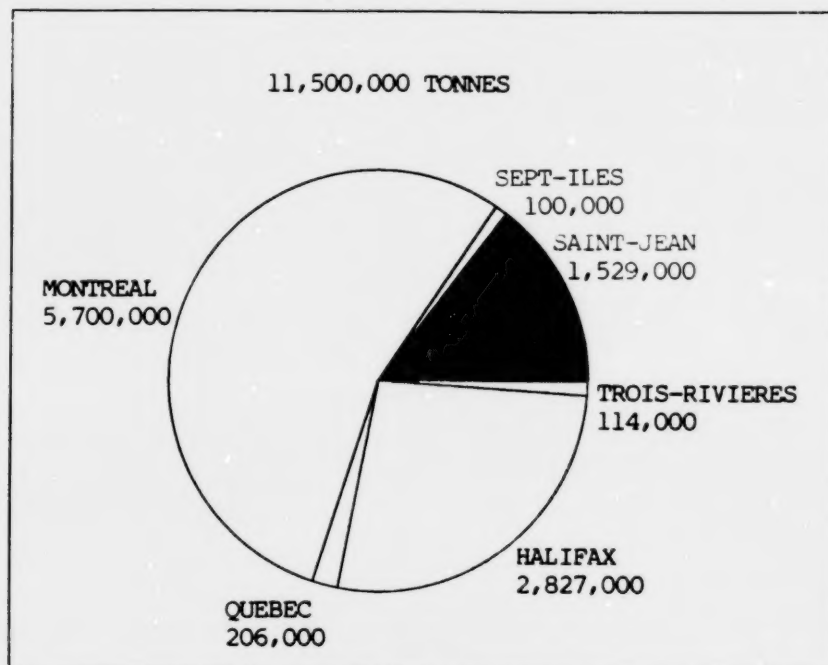
- ▶ Marché local Nouveau-Brunswick: 1,420,000 tonnes.
- ▶ Marché régional Maritimes et Maine: 2,580,000 tonnes.
- ▶ Marché sectoriel Nord-est de l'Amérique du Nord: 47,550,000 tonnes.

Notre analyse a démontré que Saint-Jean est surtout un port régional. Il manipule approximativement:

- ▶ 65% du fret général du Nouveau-Brunswick.
- ▶ 37% du fret général de la région.
- ▶ 3% du marché du fret général du Nord-est de l'Amérique du Nord.

TABEAU II-1

Le volume de trafic de fret général de Saint-Jean parmi les grands ports de l'est canadien (1986)



2. Tendances du trafic

Bien que le tonnage total du port ait augmenté depuis plusieurs années, la plus grande partie de cette augmentation est attribuable aux produits de pétrole destinés à la raffinerie Irving Oil. Le tableau II-2 illustre cette tendance.

Les volumes de fret général ont diminué depuis plusieurs années. La cargaison en conteneurs, un type de fret général, a considérablement diminué au cours des dernières années. De tous les groupes de produits transbordés, seulement la potasse a montré une hausse significative. Le tableau II-3 illustre cette tendance.

TABLEAU II-2

Tendances du trafic portuaire de Saint-Jean: produits de pétrole et autres produits (1982 à 1986)

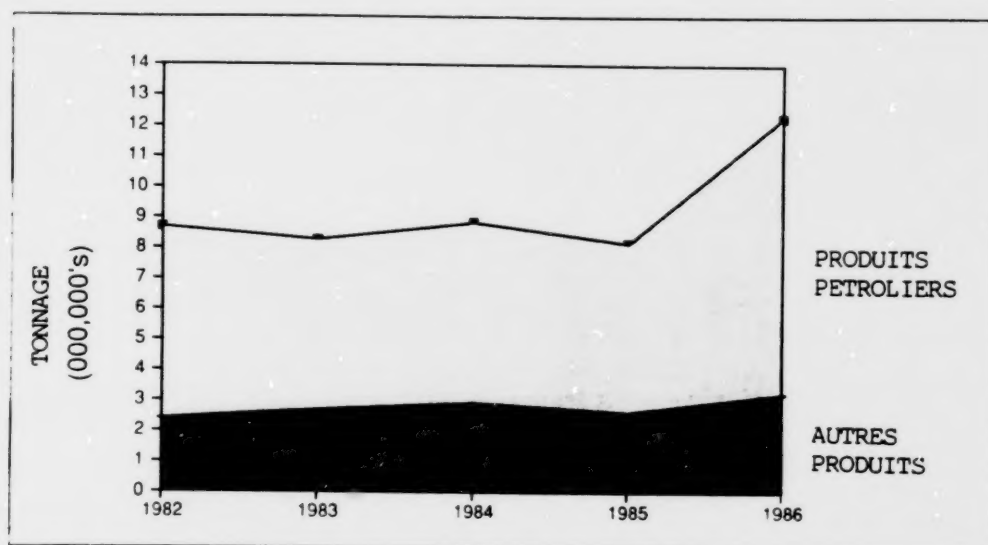
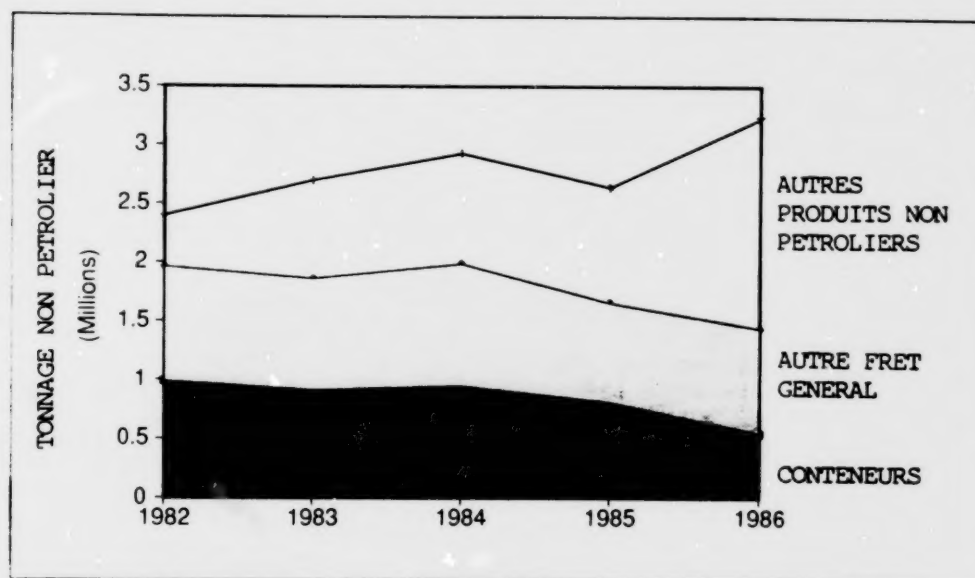


TABLEAU II-3

Tendances du trafic portuaire de Saint-Jean: conteneurs, autre fret général, et produits non pétroliers (1982 à 1986)



3. Perspectives

La perspective d'une croissance des marchandises n'est pas reluisante. Les projections économiques effectuées par des groupes de prévision tels que le Conference Board of Canada ne prévoient pas de forte croissance pour les groupes importants de marchandises de Saint-Jean. Les marchés internationaux de marchandises sont faibles, avec peu de changements anticipés. On s'attend même à ce que le marché de produits forestiers ne croisse pas de façon significative. Par conséquent, les opportunités de croissance du marché forestier de Saint-Jean vont dépendre de sa capacité d'augmenter sa part du marché dans des régions autres que celles du marché traditionnel (i.e.: Ontario, Québec et Maine).

Dans le marché du conteneur, les jours de croissance rapide sont passés. Alors que le marché mondial du conteneur atteint sa maturité, nous assistons à un nivellement de la croissance tous azimuts du marché du conteneur. Ceci augmente donc la compétition dans le marché du conteneur. Des ports tels que Montréal et New-York, bénéficiant de marchés régionaux et locaux très forts, se sont établis comme centres de transbordement. Ces centres de transbordement agissent comme des aimants, attirant de plus en plus de compagnies de transport en vrac et de conteneurs.

En général, nous avons trouvé que les produits types pour la croissance de trafic de type cargaison lourde (i.e.: potasse, produits forestiers et conteneurs) ne sont pas très prometteurs. De plus, nous avons trouvé que les bases visant à initier de nouveaux programmes de croissance n'étaient pas encore en place.

B. FACTEURS D'INFLUENCE SUR VOTRE AVENIR

1. La compétition

Le port de Saint-Jean est en compétition avec d'autres ports à trois niveaux: local, régional et sectoriel. Aux niveaux local et régional, Saint-Jean contrôle une bonne portion du trafic. Ses compétiteurs majeurs sont des ports à marchandise unique utilisés par des transbordeurs à proximité ou au port lui-même.

Parmi les ports de l'est canadien, Saint-Jean est le troisième plus grand port de fret général. Il se situe juste derrière Montréal pour ce qui est de fret général non conteneurisé. Si on inclut le trafic en conteneurs dans ce marché, Saint-Jean glisse loin en troisième position, ceci étant dû à la force d'Halifax dans le marché du conteneur.

Nous avons comparé les attributs majeurs des ports-clefs afin de mesurer la force concurrentielle de Saint-Jean. Le tableau II-4 illustre cette comparaison. Comparé à d'autres ports de l'est de l'Amérique du Nord, Saint-Jean ne possède ni le volume, ni le marché local/régional pour se hisser au niveau

de port majeur. Quoique modernes et efficaces, les facilités de conteneurs de Saint-Jean ne se comparent pas à l'échelle caractéristique des autres ports d'Amérique du Nord. En fait, comparés à ceux-ci, les volumes en conteneurs de Saint-Jean ont diminué alors que ceux de tous les autres ports majeurs ont augmenté.

TABEAU II-4
Échelle des attributs majeurs de ports-clefs

	SAINT-JEAN	HALIFAX	MONTREAL	NEW YORK	ECHELLE
GRANDEUR DU MARCHÉ LOCAL					HAUT
EMPLACEMENT P/R AU TRAFIC DE COMMERCE					MEDIUM
FREQUENCE/QUALITE DES SERVICES DE TRANSPORT MARITIME					MED/BAS
FREQUENCE/QUALITE DES SERVICES INTERIEURS					BAS
PRODUCTIVITE DU TRAVAIL PORTUAIRE					
TARIFS ET FRAIS PORTUAIRES					
EVALUATION GENERALE					

Malgré cette baisse de volume, les facilités à Saint-Jean et les coûts d'opérations portuaires se comparent favorablement à ceux d'Halifax et de Montréal. Lorsque comparés aux ports américains, les facilités de Saint-Jean et ses coûts d'opérations sont beaucoup plus compétitifs.

2. Tendances internationales

Les récentes tendances en transport maritime international n'ont pas été en faveur de Saint-Jean. Deux tendances internationales dans le marché du conteneur ont eu un impact particulièrement significatif:

- ▶ Tendance vers les services de pont terrestre pour le trafic d'Extrême-Orient (i.e.: par rail vers côte ouest, puis par mer vers l'Extrême-Orient).
- ▶ Tendance vers les services à l'échelle mondiale par quelques-unes des plus grandes compagnies maritimes, Saint-Jean n'étant pas sur l'itinéraire.

Une tendance de plus en plus remarquée concerne la croissance de ports spécialisés et le déclin -- en général -- des ports à vocations multiples. Les ports spécialisés en certaines marchandises ou routes de commerce sont capables de démontrer un avantage compétitif sur les ports traditionnels à vocations multiples. Cette tendance est en partie le résultat d'une plus grande attention portée aux coûts et aux services par les administrateurs corporatifs du trafic.

Ces tendances, combinées à l'excédent de capacité mondiale de trafic maritime, ont accentué la difficulté éprouvée par Saint-Jean dans sa course pour une grand marché sectoriel.

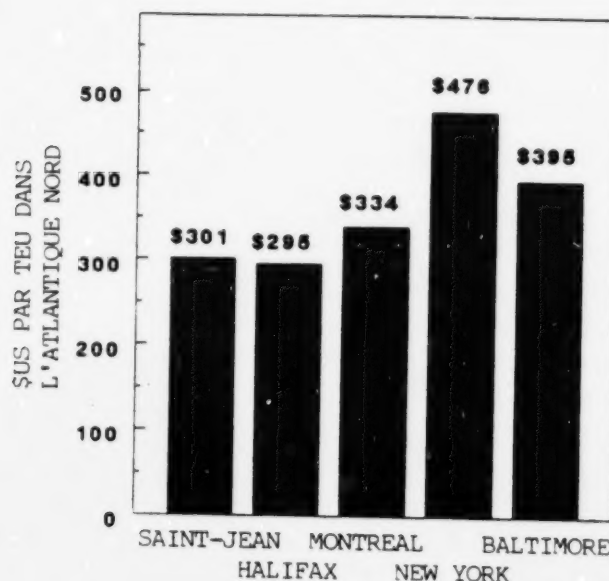
3. Frais de transports

Nous avons trouvé que Saint-Jean et Halifax jouissent d'un avantage de coûts similaires sur Montréal, New York et Baltimore lorsque les coûts portuaires et maritimes sont combinés. Dans une récente étude du CTC sur ce sujet, les coûts pour conteneurs, dans l'Atlantique Nord ont été développés pour Saint-Jean, Halifax, Montréal, New York et Baltimore. Le tableau II-5 illustre ce fait. Halifax montre les coûts les plus bas sur cette route, suivi de très près par Saint-Jean à \$301 par unité équivalent à 20 pieds (TEU). New York atteint des coûts de \$476 par TEU.

Lorsque les coûts de transports terrestres sont ajoutés aux coûts portuaires et maritimes, Montréal possède un avantage compétitif sur cette route pour le trafic provenant d'Ontario et du Québec. En se basant sur les chiffres précédents, cet avantage est d'approximativement \$100 par TEU pour le trafic en provenance de l'Ontario. A la suite de la mise en oeuvre de la dérèglementation du transport canadien, les coûts ferroviaires vers Saint-Jean devraient diminuer davantage que les coûts vers Halifax. Ceci devrait se traduire en un léger avantage de coûts totaux pour Saint-Jean sur Halifax.

TABLEAU II-5

Comparaison de coûts maritimes et portuaires (U.S. \$ par TEU)



En examinant les coûts de routes des commerces Nord/Sud, nous avons trouvé que Saint-Jean bénéficie d'un avantage de coûts substantiels sur les ports de New-York et de Floride. Il est intéressant de remarquer que malgré l'avantage de coûts dont jouit Saint-Jean, une quantité considérable de trafic du Québec et de l'Ontario passe toujours par le port de Miami.

4. Questions domestiques et locales

Quatre questions domestiques et locales interviennent dans la manière dont Saint-Jean rivalise pour le trafic.

Premièrement, Saint-Jean n'a pas pu bénéficier de la distance ferroviaire plus courte (comparé à Halifax) vers le marché du centre du Canada. Les réseaux ferroviaires ont égalisé les taux entre Montréal et Halifax/Saint-Jean. Lorsque la dérèglementation du réseau ferroviaire canadien sera appliquée, nous nous attendons à ce que des contrats ferroviaires confidentiels amènent à des taux plus compensatoires en faveur de Saint-Jean. L'égalisation des taux devrait disparaître et un avantage de coûts plus réalistes pour un trafic ferroviaire de Montréal vers Saint-Jean devrait réapparaître.

Deuxièmement, nous n'avons trouvé aucune opportunité significative à l'horizon qui émergerait du développement régional. Nous avons mené une enquête approfondie sur les opportunités de développement régional et sur le rôle du port dans la promotion de ce développement. Le résultat de cette enquête indique que le port ne peut à lui seul stimuler le développement régional; il ne peut non plus jouer un rôle actif dans les activités de développement régional pour générer une augmentation du trafic. Le port ne peut y participer de manière significative qu'en continuant d'appuyer les initiatives de développement provinciales, fédérales et privées, et en réagissant de manière positive à de telles initiatives.

Un troisième facteur qui limite les opportunités du port est son incapacité de contrôler pleinement sa destinée. Les décisions majeures de trafic sont habituellement prises dans des bureaux corporatifs éloignés de Saint-Jean. Sauf quelques exceptions, les bureaux-chef de l'industrie maritime de Saint-Jean sont situés à Montréal et à New York. Ceci inclut les débardeurs, les compagnies de steamers, les réseaux ferroviaires et les manutentionnaires.

Finalement, un manque de direction et d'intégration dans les programmes de marketing du port ont limité le succès de commercialisation du port. Sur le marché compétitif des ports d'aujourd'hui, un message clair et substantiel doit être transmis aux clients. Ce qui n'est pas fait actuellement à Saint-Jean.

C. FORCES, FAIBLESSES ET OPPORTUNITÉS

Globalement, la force de Saint-Jean se situe dans sa productivité de travail portuaire relativement bonne et dans ses frais portuaires peu élevés. Ces forces sont toutefois menacées par le développement de conventions collectives innovatrices de ports comme celui de la Ville de Québec et ceux du Sud des États-Unis.

Les faiblesses du port se situent au niveau de la fréquence et de la qualité des services de transport maritime et de transport terrestre. Ces faiblesses sont significatives mais peuvent être évitées par une augmentation du volume de trafic. Pour que les forces gagnent sur les faiblesses, tous les groupes de l'industrie et les travailleurs de Saint-Jean doivent fonctionner conjointement dans un effort mieux coordonné et mieux concerté pour combattre les inconvénients naturels.

Dans les marchés sectoriels, Saint-Jean ne bénéficie pas d'un avantage stratégique fort. Pour combattre ceci, Saint-Jean doit établir une offre distincte de coûts/services par des initiatives audacieuses et des efforts de marketing minutieusement ciblés. En planifiant adéquatement et en exécutant les programmes de marketing, le Port de Saint-Jean devrait être capable de retrouver au moins une partie du marché de fret général qu'il a perdu.

III

STRATÉGIES DE MARKETING

A. DIRECTION STRATÉGIQUE

1. Perspectives et objectifs stratégiques

Nous avons examiné toute une échelle d'objectifs de stratégie de marketing basée sur nos discussions avec des administrateurs de l'industrie maritime et du port. Ces objectifs vont de:

- ▶ Retrouver la prospérité du port des années précédentes, jusqu'à
- ▶ S'accrocher à ce qui reste de trafic aujourd'hui.

L'objectif le plus réaliste pour le port se situe entre ces deux extrêmes. Nous avons conclu que l'objectif de marketing du port devrait être:

"D'orienter l'effort de marketing avec des initiatives audacieuses de manière à augmenter le trafic de fret général de 100%."

Intégrant cet objectif stratégique dans notre compréhension des opportunités du marché, nous avons développé des options de perspective stratégique. Celles-ci ont été basées sur les occasions précises de marché ainsi que sur les forces et les faiblesses du port. Ces options étaient:

- ▶ De devenir le port le moins dispendieux de l'est canadien et des États-Unis.
- ▶ De devenir le meilleur "rayon" du trafic de l'est canadien pour le "moyeu" que constitue New-York.
- ▶ De devenir le port exclusif pour l'exportation de produits forestiers.
- ▶ D'offrir un service complet, un ensemble intégré de tous les services portuaires (transport terrestre, entreposage, manutention, frais de bâtiment et frais portuaires).
- ▶ D'établir une industrie manufacturière bénéficiaire dans les régions qui utilisent le port.
- ▶ D'établir une industrie de nouvelles ressources dans les régions qui utilisent le port.

Quelques-unes de ces perspectives ne sont peut-être pas réalisables dans un avenir rapproché ou même éloigné. Elles constituent néanmoins des perspectives vers lesquelles les activités de marketing du port doivent se diriger. Elles représentent un idéal qui pourrait ne jamais être atteint.

En combinant ces perspectives stratégiques et les opportunités spécifiques de trafic, nous avons développé un ensemble de stratégies de marché potentiel.

2. Éléments de stratégie de marché

En tenant compte de l'objectif stratégique et de notre compréhension des opportunités de marché dans le port, nous avons développé une liste d'options stratégiques et d'actions pour le port. Notre évaluation des actions à prendre nous a permis d'établir les priorités et de développer plus profondément une stratégie de marketing pour le port.

Les quatre éléments-clef de la stratégie sont:

- ▶ Faire la promotion locale du service de pourvoyeurs de New-York.
- ▶ Établir une opération de convoyage en vrac sur les routes de commerce d'Europe et d'Extrême-Orient.
- ▶ Établir une agence de ventes portuaires.
- ▶ Prendre de l'expansion de "rayon et moyeu" à "moyeu et rayon" en offrant des services pour le marché de frais bas/temps de transit élevé.

B. RECOMMANDATIONS DE MISE EN OEUVRE

En se basant sur le programme de stratégie de marketing identifié dans la section précédente, nous avons développé une liste de quinze recommandations pour mettre en oeuvre cette stratégie. Ces recommandations se regroupent en trois catégories générales:

- 1. Améliorer le programme de marketing du port par un meilleur positionnement du port en tant qu'organisation de marketing:**
 - ▶ Engager plus d'un million de dollars par année dans le marketing du port.
 - ▶ Assurer une volonté interne de positionner le port comme une organisation de vente.

- ▶ Appuyer l'engagement du Directeur Général et du Président de la Corporation du port pour effectuer des appels de vente en personne aux transporteurs-clefs.
- ▶ Intégrer les activités de marketing de la Commission de développement du Port de Saint-Jean dans la Corporation du Port de Saint-Jean.
- ▶ Établir une nouvelle organisation de marketing du port, incluant:
 - Directeur du marketing.
 - Personnel de recherche de marché.
 - Spécialiste de marchandises.
 - Bureaux de ventes sur le terrain.

2. Développer des outils de marketing améliorés pour vendre les services du port:

- ▶ Établir une base de données d'expédition décrivant:
 - Qui expédie?
 - Comment il expédie?
 - Quelle quantité est expédiée?
 - Quels sont les frais encourus?
- ▶ Définir, développer, et communiquer un "produit" à vendre aux clients.
- ▶ Établir un programme de commission pour rétribuer les courtiers afin d'attirer du trafic nouveau dans le port.
- ▶ Améliorer le programme de ventes (extérieures) directes de la Corporation du Port en établissant des bureaux ou des courtiers dans les régions-clefs de marché.
- ▶ Préparer et présenter au moins cinq propositions d'affaires détaillées chaque année pour convaincre les transporteurs de choisir Saint-Jean comme port d'attache.
- ▶ Développer du matériel promotionnel nouveau afin de communiquer le message du port et de se concentrer sur des clients-cible.

- ▶ Commanditer des conférences d'utilisateurs du port sur des questions d'intérêt courant aux transporteurs et aux expéditeurs.
 - ▶ Entraîner le personnel de vente pour accroître son efficacité.
3. **Établir une relation de travail plus serrée entre la Corporation du Port et les industries portuaires locales:**
- ▶ Établir une agence portuaire de ventes tous services pour vendre activement tous les services nécessaires au mouvement du trafic à travers le port.
 - ▶ Développer une convention de coopération entre le terminal de conteneurs et les terminaux de néo-vrac afin de mettre en marché conjointement et d'opérer le terminal de convoyage en vrac et les services de déchargeurs.

C. DIRECTIVES DE MISE EN OEUVRE ET STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

La mise en oeuvre des quatre phases du plan stratégique de marketing du port et des quinze recommandations devraient se réaliser au cours des cinq prochaines années. Des fonds suffisants pour la mise en oeuvre de ces stratégies devraient être disponibles à partir des budgets réguliers de marketing du port. L'établissement d'une agence de vente peut exiger des fonds additionnels. Pendant la première année, un haut niveau d'effort de ventes, avec relativement peu de retour, devra être consacré à la sensibilisation des utilisateurs du port aux bienfaits des services complets de l'agence.